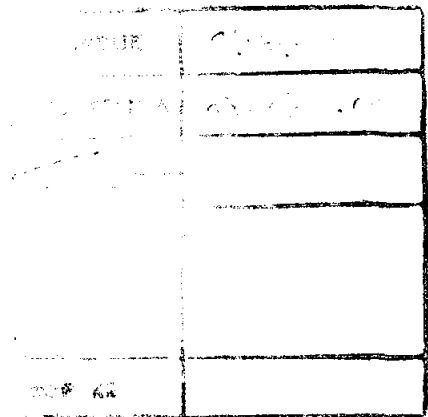


**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KARYAWAN PT SHARP ELECTRONICS INDONESIA  
CABANG SURABAYA**

**TESIS**

**Oleh :**

**THOMAS EFFENDI  
NIM : 8112409003**



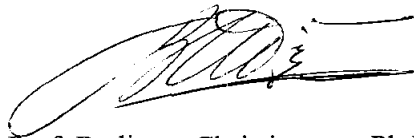
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
SEPTEMBER 2010**

# LEMBAR PERSETUJUAN

(I)

Tesis berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT SHARP ELECTRONICS INDONESIA CABANG SURABAYA "

yang ditulis dan diajukan oleh Thomas Effendi 8112409003 telah disetujui untuk diuji.



Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.  
(Pembimbing Tesis)

## LEMBAR PERSETUJUAN (II)

Tesis berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT SHARP ELECTRONICS INDONESIA CABANG SURABAYA "

yang di tulis dan di ajukan oleh Thomas Effendi 8112409003 telah diuji dan dinilai oleh panitia penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Pada Tanggal 20 September 2010

### PANITIA PENGUJI

KETUA

(Budi Iswanto, Ph.D)

SEKRETARIS

(Prof.Budiman Christiananta, Ph.D)

ANGGOTA

(Lena Ellitan, Ph.D)

PROGRAM PASCA SARJANA  
DIREKTUR

(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

**UCAPAN TERIMA KASIH**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah yang telah di karuniakan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak terlepas dari kesalahan-kesalahan data pendukung yang ada. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan oleh penulis.

Dalam penulisan tesis ini, penulis mendapatkan banyak bantuan baik berupa masukan-masukan yang membangun, rekomendasi serta dorongan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak sebagai pemberi semangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Bapak Dr. J.S. Ami Soewandi selaku Rektor Universitas Katolik Widaya Mandala Surabaya.
2. Ibu Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Andriana Marini Purwanto, S.E., Ak., M.Si. selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
4. Bapak Dr. Hermeindito Kaaro selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
5. Bapak Prof. Budiman Christiananta, Ph. D selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.

6. Bapak Y.B. Budi Iswanto, Ph. D. Yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis.
7. Ibu Lena Ellitan, Ph. D. Yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis.
8. Ibu Dr. Widya Utami S.E., M.M. Yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis.
9. Ibu Diah Tulipah S.E., M.M. Yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis.
10. Seluruh dosen Program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Strategik Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan sumbangan pengetahuan kepada penulis pada waktu masa studi.
11. Seluruh staf, karyawan dan seluruh petugas perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak membantu penulis dalam pemberian informasi dan data dalam penulisan tesis ini.
12. Renny Octavia, Michelle Neomi, Clara Ryumi Azriel Clea, mama dan papa, dan keluargaku tercinta yang telah setia menemani, membantu memberikan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
13. Semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama masa study dan terselesaikannya tesis ini.

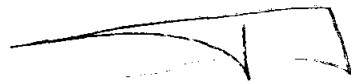
Penulis akan selalu berdoa agar Tuhan Yang Maha Esa memberkati mereka semua yang telah berbuat baik membantu terselesaikannya penulisan ini. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat



sebagai bahan referensi mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala  
Surabaya dan semua pihak yang berkepentingan lainnya.

Surabaya , 28 Agustus 2010

Hormat Saya,

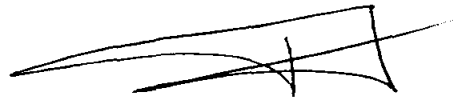
A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a series of loops and a final vertical stroke.

(Thomas Effendi 811249003)

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya , 28 Agustus 2010

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the name Thomas Effendi.

(Thomas Effendi 811249003)



## ABSTRACT

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the influence of transformational leadership and motivation towards employee's work performance, which mediated by work satisfaction and organizational commitment. Transformational leadership and motivation expected to increase employee's work performance. And so the work satisfaction and organizational commitment will strengthens this influence.

The population of this study is the employee of PT Sharp Electronics Indonesia in Surabaya branch. Using 208 employees in population as a sample, tested by Structural Equation Model (SEM). Transformational leadership measuder by four indicator which introduced by Bass and Avolio (1994:34). Motivation based on Maslow Hierarchy. Work satisfaction based on Porter's theory. Organizational commitment based on Sharafat Khan (1997), with indication taken from Bernardin and Russel (1993).

All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS program version 18. To analyze the structural equation model, the study uses AMOS. The model of relationship between the variables studied shown that the transformational leadership and motivation has a significant effect on employee's performance with positive signs. Work satisfaction and organizational commitment have significant effect and mediate the effect of transformational leadership on employee's performance of PT SEID Surabaya.

Based on the result of this study, Director and Management SEID Surabaya suggested to increase employee's work satisfaction to optimized their ability to increase higher work performance.

Besides, to increase organizational commitment, management should communicate the vision, and involved them to the company's goal, because "sold" the goal value or give the opportunity to employees

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance.

# DAFTAR ISI

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	
Halaman Sampul Dalam	
Lembar Persetujuan Pengujian Tesis	
Lembar Pengesahan tesis	
Ucapan Terimakasih	
Pernyataan Orisinalitas	
Abstrak.....	i
Daftar Isi.....	ii
Daftar Gambar.....	v
Daftar Tabel.....	vi
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Perumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3    Tujuan Penelitian.....	6
1.4    Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1    Penelitian Terdahulu.....	9
2.2    Landasan Teori.....	9
2.2.1 Konsep Kepemimpinan dalam Manajemen.....	9
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.2.3 Kepemimpinan Transaksional .....	12
2.2.4 Tipe Kepemimpinan.....	14
2.2.5 Syarat Kepemimpinan.....	16
2.2.6 Fungsi Kepemimpinan.....	16
2.2.7 Azas-azas kepemimpinan.....	17
2.2.8 Motivasi Kerja.....	17
2.2.9 Teori Motivasi.....	20
2.2.9.1 Teori Maslow.....	20
2.2.9.2 Teori ERG Aldefer.....	23
2.2.9.3 Teori Motivasi Prestasi dari Mc.Clelland.....	24
2.2.9.4 Teori X dan Y dari McGregor.....	24
2.2.10 Kepuasan Kerja.....	26
2.2.10.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	26
2.2.10.2 Teori-teori Kepuasan Kerja.....	27
2.2.10.3 Faktor-faktor dalam Kepuasan Kerja.....	30
2.2.11 Komitmen Organisasi.....	31
2.2.11.1 Dimensi Komitmen Organisasi.....	32
2.2.12 Kinerja.....	36
2.3    Hubungan Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi dan kinerja.....	38

2.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	39
2.5	Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....		44
3.1	Kerangka Konseptual.....	44
3.2	Perumusan Hipotesis .....	45
3.3	Rancangan Penelitian.....	45
3.4	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.5	Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional .....	47
3.5.1	Variabel Penelitian.....	47
3.5.1.1	Variabel Bebas.....	48
3.5.1.2	Variabel Intervening.....	49
3.5.1.3	Variabel Dependen (Terikat).....	49
3.5.2	Definisi Operasional.....	53
3.5.2.1	Kepemimpinan Transformatif(X1).....	53
3.5.2.2	Motivasi (X2).....	54
3.5.3	Variabel Intervening, yaitu Kepuasan (Y1).....	55
3.5.4	Variabel Intervening yaitu komitmen (Y2).....	56
3.5.5	Variabel Dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y3).....	57
3.6	Instrumen Penelitian.....	58
3.6.1	Sumber Data dan Skala Pengukuran.....	58
3.6.2	Uji Penelitian.....	59
3.6.2.1	Uji Validitas, Reliabilitas, Normalitas dan Multikolinearitas .....	59
3.7	Prosedur Pengumpulan dan Pemrosesan Data.....	62
3.8	Teknik Analisis.....	65
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN.....		69
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	69
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	69
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	70
4.2.1	Karakteristik Responden.....	71
4.2.2	Hasil Deskripsi Responden.....	71
4.3	Analisis Hasil Penelitian.....	76
4.3.1	Ukuran Sampel.....	76
4.3.2	Uji Validitas, Reliabilitas, Normalitas, Multikolinieritas atau Singularitas, dan Outlier.....	77
4.3.2.1	Uji Validitas.....	77
4.3.2.2	Uji Reliabilitas.....	85
4.3.2.3	Uji Normalitas.....	88
4.3.2.4	Uji Multikolinearitas dan Singularitas.....	89
4.3.2.5	Outlier.....	89
4.3.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif,Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.4	Pengaruh Antar Variabel.....	97

4.4.1	Pengaruh Langsung antar Variabel.....	97
4.4.2	Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel.....	99
4.4.3	Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian.....	100
BAB V	PEMBAHASAN.....	103
5.1	Pengaruh Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.....	103
5.2	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.....	104
5.3	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	105
5.4	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional.....	107
5.5	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Komitmen Organisasional.....	107
5.6	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	109
5.7	Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Komitmen Organisasional.....	109
5.8	Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	110
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	
6.1	Kesimpulan.....	113
6.2	Saran.....	115
	Daftar Pustaka.....	121
	Riwayat Hidup.....	126

	( L- )
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	1
1.1 Menilai Kepemimpinan Transformasional (X1).....	3
1.2 Menilai Motivasi Kerja (X2).....	4
1.3 Menilai Kepuasan Kerja (Y1).....	5
1.4 Menilai Komitmen Kerja (Y2).....	6
1.5 Menilai Kinerja Karyawan (Y3).....	8
Lampiran 2 Hasil Angket Penelitian.....	9
Lampiran 3 Confirmatory Factor Analysis (AMOS).....	12
3.1 Assesment of Normality.....	12
3.2 Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance).....	12
3.3 Regression Weights.....	14
3.4 Total Effect.....	21
3.5 Direct Effects.....	22
3.6 Indirect Effects.....	23
3.7 Fit Measure.....	24
Lampiran 4 Temuan Empiris.....	25

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses terbentuknya Pengaruh Kepemimpinan transformasional.....	12
Gambar 2.2 Siklus Proses terbentuknya Motivasi.....	19
Gambar 2.3 Empat Macam Teori Kebutuhan.....	20
Gambar 2.4 Hirarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow .....	20
Gambar 2.5 Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	38
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual yang dilengkapi dengan indikator variabel .....	52
Gambar 3.3 Prosedur Pengumpulan dan Pemrosesan Data .....	63
Gambar 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden.....	71
Gambar 4.2 Persentase Umur Responden.....	72
Gambar 4.3 Persentase Pendidikan Terakhir Responden.....	73
Gambar 4.4 Persentase Lama Bekerja Responden.....	74
Gambar 4.5 Uji Validitas Stres Kerja ( $X_2$ ).....	79
Gambar 4.6 Uji Validitas Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ).....	80
Gambar 4.7 Uji Validitas Komitmen Organisasional ( $Y_2$ ).....	82
Gambar 4.8 Uji Validitas Kinerja ( $Y_3$ ).....	84
Gambar 4.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Sharp Electronics Indonesia cabang Surabaya .....	92



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kode, Variabel, Indikator dan Jenisnya.....	51
Tabel 3.2 Indeks <i>Goodness Of Fit</i> .....	68
Tabel 4.1 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	71
Tabel 4.2 Klasifikasi Berdasarkan Umur Responden.....	72
Tabel 4.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden.....	73
Tabel 4.4 Klasifikasi Berdasarkan Lama Bekerja Responden.....	74
Tabel 4.5 Rata-rata jawaban Responden Untuk tiap Variabel.....	75
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Pada Kepemimpinan Transformatif.....	85
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Pada Motivasi.....	86
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Pada Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Pada Komitmen Organisasional.....	88
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Pada Kinerja Karyawan.....	89
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Tahap Akhir Pengaruh Variabel Penelitian, Kepemimpinan Transformatif, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, terhadap Kinerja Karyawan.....	91
Tabel 4.12 Koefisien Jalur, CR dan probabilitas signifikan hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformatif dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional .....	92
Tabel 4.13 Pengaruh Langsung Variabel Penelitian.....	98
Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian.....	99
Tabel 4.14 Pengaruh Total Variabel Penelitian.....	101